

**KINERJA ORGANISASI PELAYANAN UMUM  
(Kasus Pelayanan KTP/KK dan Akta di Kantor  
Pelayanan Terpadu Kabupaten Sukoharjo  
Propinsi Jawa Tengah)**

*Performance of Public Service Organization (Case of ID Card/  
Family Card and Birth Certificate Service in Unified Service  
Office of Residence of Sukoharjo, the Province of Central Java)*

Aris Tri Haryanto<sup>1</sup>, Warsito Utomo<sup>2</sup>, dan Ratminto<sup>2</sup>

*Program Studi Administrasi Negara  
Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada*

**ABSTRACT**

The purpose of the research is to describe performance of ID Card/Family Card and Birth Certificate Service Office and the factors that influence the performance of ID Card/Family Card and Birth Certificate Service Office in Unified Service Office of Residence of Sukoharjo, the Province of Central Java. With consideration that the performance of this service office indicates good performance shown by characteristics such as simple procedures, fast service processes, high productivity, responsive, the consistency to the rules and accountable.

The variables that used by this research to define the performance of the service office are the structure of the organization, the technology used by the organization, the culture of the organization and the stakeholder back-up of the organization. The fixation of these four based on theory considered as the definite variable of the performance of public service organization.

To reach the purpose of the resesarch, the research method that used is descriptive-qualitative research analized by three channel activity : data reduction, data serving, and the drawn of conclusion done at the same moment through twist process. The data gained from field observation, document study and intievew with key actors inside and outside the organization who have role to realize the performance of ID Card/Family Card and Birth Certificate Service Office in Residence of Sukoharjo.

The result of the research shows the good performance of ID Card/Family Card and Birth Certificate Service in United Service Office of the Residence of Sukoharjo. It is indicated by the increase of the productivity hand in hand with the increase of the service quality, the more responsive the organization to society aspiration, the consistency to the rules and the accountable

---

1.Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Slamet Riyadi, Surakarta

2.Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta

og the organization. The good performance of the service organization defined by four factors : the structure of the organization, the technology used by the organization, the culture of the organization, and the stakeholder back-up of the organization. The aplication of clear structure and simple technology, the creating of healthy organization culture, and a good stakeholder back-up from inside and outside the organization proved able to increase the performance of the organization.

**Keyword :** Performance -- ID Card -- Family Card -- Birth Sertificate

## PENGANTAR

### Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya setiap warga negara harus memiliki akses yang sama terhadap sarana-sarana pelayanan publik. Kalau negara tidak memberikan pelayanan yang baik terhadap warga negaranya, negara akan ditinggalkan warga negaranya. Seperti yang dikemukakan oleh King dan Shavers (1998:7) yang menyatakan bahwa ada tiga kondisi yang menyebabkan warga negara kecewa terhadap pemerintahnya, (1) ketika warga negara percaya bahwa pemerintah tidak membantu warga negara, (2) ketika warga negara mendapatkan pelayanan dan kebijakan yang tidak efisien dan efektif, (3) ketika warga negara merasa bukan bagian dari pemerintah.

Dengan terbitnya "*Reinventing Government*" karya David Osborn dan Ted Gabler (1993) dan "*Banishing Bureacracy*" karya David Osborn dan Peter Plastrik (1997) serta semakin berkurangnya keuangan negara, maka upaya peningkatan kinerja organisasi publik terus dilakukan. Transfer semangat wirausaha (*entrepreneur*) yang selama ini hanya dilakukan di sektor privat sudah seharusnya diterapkan di organisasi publik. Artinya etos kerja birokrat atau aparat hendaknya seperti pengusaha yang dinamis, penuh energik, kreatif, *future oriented*, strategik dan sebagainya. Paradikma pelayanan yang berbelit-belit, penggunaan fasilitas publik untuk kepentingan privat, lamanya waktu pelayanan serta tidak transparannya aturan main maupun pemungutan biaya, hampir terjadi di semua organisasi publik. Kondisi demikian tentu saja akan berdampak negatif pada customer/masyarakat, karena iklim tersebut akan menciptakan kondisi yang tidak kompetitif dan tidak sensitif terhadap perbaikan secara menyeluruh.

Mulai tahun 1997 dua kabupaten di Indonesia yaitu kabupaten Sukoharjo propinsi Jawa Tengah dan Kabupaten Tangerang propinsi Jawa Barat mulai merintis membentuk Kantor/Unit pelayanan terpadu. Kantor ini diharapkan menjadi pusat semua pelayanan baik itu pelayanan

administrasi maupun pelayanan perijinan, yang nantinya dapat dijadikan percontohan bagi kabupaten/kotamadya lain di seluruh wilayah Indonesia.

Kantor/Unit Pelayanan Terpadu Pemerintah daerah kabupaten Sukoharjo dibentuk atas dasar keputusan Kepala daerah Tingkat II Sukoharjo No. 18.4/061.1/17/1997 tanggal 12 Juli 1997 tentang pembentukan organisasi dan tatakerja unit pelayanan terpadu kabupaten Sukoharjo dan Keputusan Kepala Daerah Tingkat II Sukoharjo No. 188.4/065/19/1997 tentang tatalaksana pelayanan umum di Unit Pelayanan Terpadu Kabupaten Dati II Sukoharjo. Dengan dibentuknya UPT diharapkan akan tercipta kondisi pelayanan yang lebih mudah, cepat dan tepat, masyarakat lebih diberdayakan, peningkatan Pendapatan Asli daerah, serta adanya kepuasan masyarakat.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka penelitian tentang kinerja organisasi publik pada pelayanan KTP/KK dan Akta di Kantor Pelayanan Terpadu dianggap masih relevan dan penting dengan pertimbangan : bahwa studi tentang kinerja organisasi publik diharapkan akan dapat meningkatkan akuntabilitasnya kepada masyarakat dan dapat meningkatkan kemampuan organisasi publik, baik itu kemampuan teknis seperti kemampuan menganalisis atau memproses data dan untuk memonitor tujuan maupun kemampuan manajer dalam mengelola organisasi.

### **Rumusan Masalah**

1. Bagaimana kinerja kantor pelayanan KTP/KK dan Akta di Kantor Pelayanan Terpadu Kabupaten Sukoharjo Propinsi Jawa Tengah?
2. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja kantor pelayanan KTP/KK dan Akta di Kantor Pelayanan Terpadu Pemerintah Kabupaten Sukoharjo Propinsi Jawa Tengah?

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk menjelaskan kinerja kantor pelayanan KTP/KK dan Akta di Kantor Pelayanan Terpadu Kabupaten Sukoharjo Propinsi Jawa Tengah dari tahun 1997 hingga bulan Juni tahun 2002.
2. Untuk menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kantor pelayanan KTP/KK dan Akta di Kantor Pelayanan Terpadu Pemerintah Kabupaten Sukoharjo Propinsi Jawa Tengah dari tahun 1997 hingga bulan Juni tahun 2002.

### **Manfaat Penelitian**

1. Memberikan informasi atau sumbangan pemikiran bagi *policy maker*

di kantor pelayanan KTP/KK dan Akta di Kantor Pelayanan Terpadu Kabupaten Sukoharjo untuk meningkatkan kinerja organisasinya di masa mendatang dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

2. Memberikan sumbangan pemikiran literatur yang berhubungan dengan kinerja organisasi publik serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

## Tinjauan Pustaka

### 1. Konsep Kinerja Organisasi

Kinerja didefinisikan oleh Sluyter (1998 : 9) sebagai " keseluruhan efektivitas organisasi untuk mencapai kebutuhan yang telah ditetapkan dari masing-masing anggota kelompok melalui usaha yang sistematis yang berkesinambungan untuk meningkatkan kemampuannya dalam mencapai tujuan secara efektif".

Untuk menilai atau mengukur kinerja, Mc Donald & Lawton menjelaskan bahwa kinerja dapat diukur dari *output oriented measure* *throughout, efficiency and effectiveness* (Mc Donald & Lawton, lihat Keban 1995). Kinerja juga dapat diukur dari beberapa indikator yaitu *workload/demand, economy, efficiency, effectiveness dan equity* (Selim & Woodward, 1992 lihat Keban 1995). Demikian juga Dodoo memberikan beberapa ukuran dan indikator terhadap kinerja organisasi yaitu : *financial performance, volume of output, service quality, and efficiency* (Dodoo, 1997, 119)

Secara lebih khusus kinerja organisasi publik dapat dinilai dari : produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas (Dwiyanto, 1995:2) Meskipun produktivitas dianggap tidak lagi cukup untuk menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam pencapaian tujuan dan misinya, namun ia tetap merupakan salah satu ukuran kinerja organisasi publik yang penting (Perry, 1990, lihat Dwiyanto, at al) . Produktivitas merupakan persoalan yang penting bagi organisasi, baik itu sektor publik maupun sektor non profit (Berman, lihat Gooden 2001).

Dari berbagai argumen di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi publik dapat diukur dari berbagai indikator, seperti: produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Organisasi publik yang mempunyai kinerja baik atau tinggi harus mempunyai produktivitas yang tinggi, kualitas pelayanan yang baik (terus meningkat), tanggap (respon) terhadap aspirasi dan tuntutan masyarakat, konsisten terhadap prinsip-prinsip administrasi (peraturan) yang telah ditetapkan organisasi serta akuntabel. Penelitian ini juga

menempatkan kelima indikator kinerja di atas dengan pertimbangan bahwa kelima indikator tersebut dirasakan atau dianggap cukup mampu dan sangat relevan dalam menjelaskan konsep kinerja organisasi publik yang berhubungan dengan obyek penelitian.

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang berpengaruh pada efektivitas suatu organisasi dapat ditemukan dalam empat kelompok umum yaitu : (1) karakteristik organisasi, (2) karakteristik lingkungan, (3) karakteristik pekerja, serta (4) kebijakan dan praktek manajemen (Steers, 1985 : 9). Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi. Variabel berikutnya yang relevan dengan efektivitas organisasi adalah lingkungan pekerjaan suatu organisasi, baik lingkungan ekstern dan lingkungan intern. Lingkungan ekstern terdiri atas semua kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi (misalnya kondisi ekonomi, peraturan pemerintah). Sedangkan lingkungan intern di dalam organisasi yang biasa disebut iklim organisasi akan menciptakan budaya (*culture*) organisasi. Perhatian yang tidak kalah pentingnya terhadap efektivitas organisasi adalah karakteristik pekerja. Pekerja yang berlainan mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda yang nantinya dapat menimbulkan rasa keterikatan terhadap organisasi yang tercermin dalam budaya (*culture*) organisasi. Sedangkan variabel kebijakan dan praktek manajemen dalam kaitannya dengan pencapaian efektivitas organisasi adalah bagaimana peran manajemen dalam mengelola dan mengambil kebijakan terhadap variabel karakteristik organisasi, variabel karakteristik lingkungan, dan variabel karakteristik pekerja dalam mencapai keseluruhan tujuan organisasi.

Pendapat senada juga dikemukakan Sluyter (1998 : 9-10) yang menyatakan bahwa untuk mencapai *outcomes* dan kinerja organisasi diperlukan kemampuan manajemen (*leadership*) yang dapat mengelola suatu organisasi dengan cara mengidentifikasi *stakeholder*, meningkatkan infrastruktur, dan dapat menciptakan budaya (*culture*) organisasi yang kondusif.

Sedangkan Murphy & Cleveland (1995 : 81-85) mengatakan bahwa lingkungan eksternal dan internal organisasi (struktur dan siklus hidup organisasi, tujuan organisasi dan budaya organisasi) saling berpengaruh terhadap organisasi, mempengaruhi para pekerja memainkan perannya, mempengaruhi pengambilan keputusan dan akhirnya mempengaruhi hasil yang diharapkan.

Dari beberapa paparan yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah karakteristik organisasi (struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi organisasi), lingkungan ekstern organisasi termasuk di dalamnya infrastruktur organisasi dan kondisi ekonomi, serta lingkungan intern termasuk didalamnya adalah budaya (*culture*) organisasi.

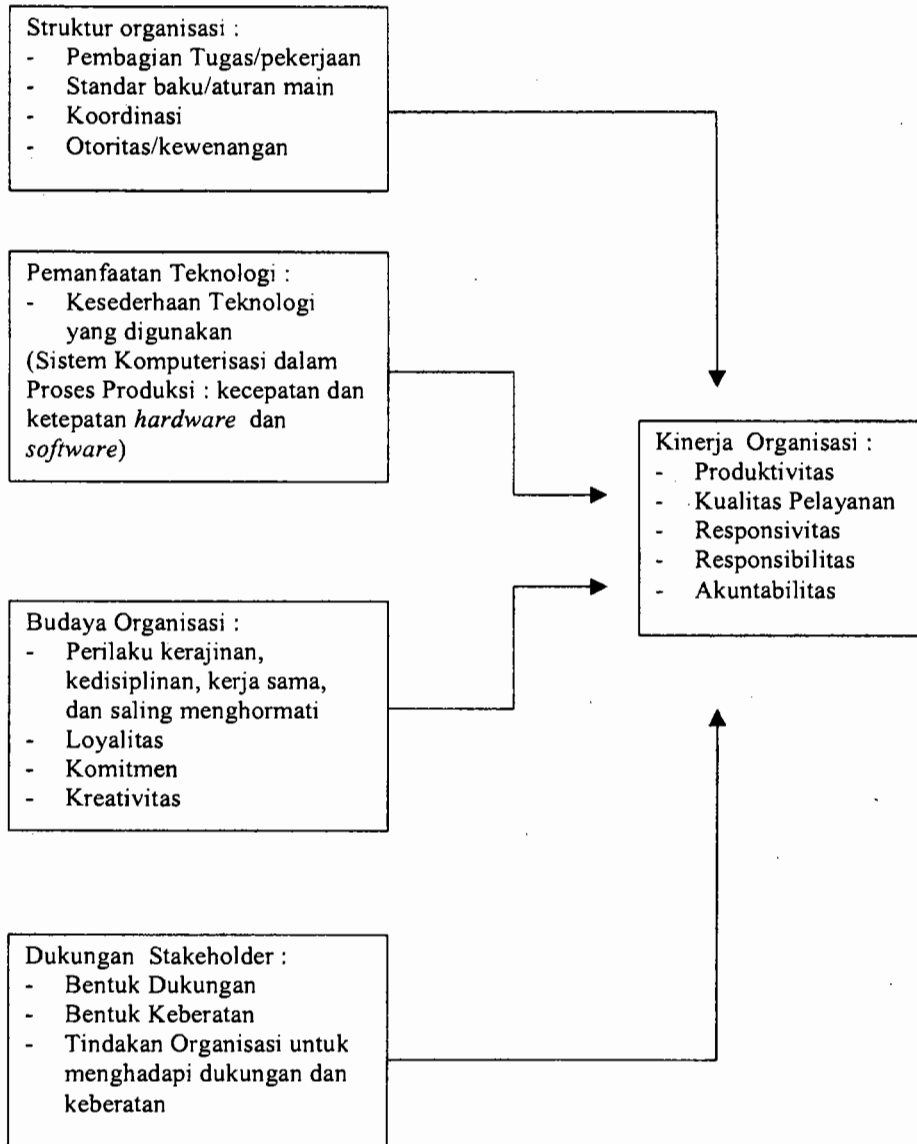
Karakteristik organisasi dalam penelitian ini dianggap sebagai determinan yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Perubahan lingkungan masyarakat yang sering lebih cepat daripada perubahan organisasi mengharuskan respon yang cepat dari orang-orang yang ada dalam struktur organisasi.

Untuk itu pemanfaatan teknologi dalam organisasi tidak bisa dihindarkan dan akan sangat membantu dalam pengimplementasian perubahan tersebut. Bagaimanapun baiknya struktur dan teknologi organisasi yang diterapkan kalau tidak didukung oleh budaya organisasi yang kondusif mustahil kinerja organisasi dapat meningkat. Dengan tidak mengabaikan faktor-faktor yang lain, pengaruh dukungan stakeholder dalam penelitian ini juga dipertimbangkan.

Mengacu pendapat Steers, Sluyter, dan Murphy & Cleveland, Dalam penelitian ini faktor-faktor yang dianggap mempengaruhi kinerja organisasi pelayanan umum pada pelayanan KTP/KK dan Akta di kantor pelayanan terpadu pemerintah kabupaten Sukoharjo adalah : struktur organisasi, pemanfaatan teknologi, budaya organisasi dan dukungan stakeholder dengan pertimbangan : pertama, bahwa keempat faktor tersebut sangat sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi publik sebagaimana tempat penelitian ini dilakukan ; kedua, bahwa keempat faktor tersebut lebih cocok untuk diterapkan di organisasi publik sebagaimana yang telah dikemukakan oleh para ahli.

### **Kerangka Pemikiran**

Kerangka Pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

## CARA PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pengambilan sampel secara *purposive* dan dianalisis melalui tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan yang merupakan sesuatu yang jalin menjalin pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang melingkar.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja pelayanan KTP/KK dan Akta di Kantor Pelayanan Terpadu (KPT) kabupaten Sukoharjo sebagaimana diungkapkan oleh penelitian ini menunjukkan hasil yang baik. Hal ini terlihat kemampuan organisasi tersebut menyelenggarakan kegiatan pelayanan yang bisa menghasilkan produktivitas yang tinggi, memberikan kepuasan kepada pengguna jasa, responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat, konsisten terhadap aturan organisasi serta akuntabel.

Dilihat dari indikator variabel yang dipakai dalam penelitian ini, kinerja pelayanan KTP/KK dan Akta di KPT kabupaten Sukoharjo menunjukkan hasil yang memuaskan. *Output* organisasi terbukti meningkat yang secara otomatis akan menghasilkan produktivitas yang cukup berarti, dan dengan semakin meningkatnya kualitas pelayanan yang diberikan bahkan dapat dengan sendirinya organisasi mampu memberikan kontribusi terhadap pemasukan pendapatan asli daerah. Demikian juga tentang kualitas pelayanan yang terus mendapatkan perhatian dari organisasi juga sangat berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja pelayanan KTP/KK dan Akta di KPT kabupaten Sukoharjo. Kemudahan, kesederhanaan, ketepatan, dari prosedur yang telah ditetapkan serta kemurahan biaya membuat pengguna jasa merasa semakin diperhatikan keberadaannya sehingga permintaan akan surat-surat identitas terus meningkat. Meskipun keramahan petugas masih menjadi catatan dari pengguna jasa, namun hal tersebut sampai bulan Juni 2002, nampaknya bagi pengguna jasa bukanlah merupakan suatu kendala untuk mengurus surat-surat identitasnya.

Keadaan yang sama terjadi pada responsibilitas, dan akuntabilitas. Kemampuan petugas pelayanan dan pimpinan dalam menanggapi keluhan dari pengguna jasa terbukti telah mengurangi jumlah keluhan dari masyarakat. Prosedur pelayanan yang dari tahun ke tahun mengalami perubahan ke arah penyederhanaan membuat petugas pelayanan mendapatkan acuan yang tetap dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat. Pengguna jasa pun merasa mempunyai



kepastian dan tidak merasa dipermainkan dengan kesederhanaan aturan yang telah ditetapkan. Kejelasan dan kepuasan pengguna jasa akan bertambah dengan adanya transparansi prosedur dan biaya yang harus dikeluarkan. Perhatian kepada pengguna jasa sebagai komponen utama dalam sistem pelayanan selalu mendapatkan prioritas dari organisasi. Setiap pengguna jasa tidak akan dibiarkan menunggu terlalu lama tanpa ada kepastian dari petugas pelayanan. Petugas pelayanan selalu siap dan akan membantu apa yang menjadi keinginan dari pengguna jasa. Petugas pelayanan dipastikan selalu ada di tiap-tiap loket yang siap untuk melayani pengguna jasa tanpa harus disibukkan oleh kegiatan atau tugas lain yang dibebankan pimpinan organisasi. Meskipun ada tugas lain, petugas pelayanan tetap akan memprioritaskan tugasnya utamanya sebagai pelayan masyarakat

Tingginya kinerja pelayanan KTP/KK dan Akta sebagaimana dijelaskan dalam penelitian ini ditentukan oleh banyak faktor. Dilihat dari struktur organisasinya menunjukkan bahwa pembagian kerja yang adil, penempatan petugas pelayanan secara bergiliran di beberapa bagian, prosedur kegiatan yang jelas dan terarah, koordinasi yang baik dan terarah serta desentralisasi kewenangan dalam pengambilan keputusan merupakan hal yang tidak bisa diabaikan dalam mempengaruhi kinerja pelayanan KTP/KK dan Akta di KPT kabupaten Sukoharjo.

Situasi yang sama terjadi pada pemanfaatan teknologi yang digunakan dalam membantu pemrosesan input menjadi output. Proses komputerisasi sebagai bentuk pemanfaatan teknologi merupakan hal yang sangat menentukan bagi kelancaran kegiatan pelayanan. Kesederhanaan proses komputerisasi, baik dari segi *soft ware* maupun *hard ware*-nya pada pelayanan KTP/KK dan Akta memang sangat relevan untuk menunjang kelancaran kegiatan pelayanan. Semua petugas pelayanan dapat mengoperasikannya, sehingga dapat mencegah atau menghindari adanya ketergantungan antar petugas pelayanan.

Demikian juga yang terjadi pada budaya organisasinya, berbagai karakteristik budaya organisasi seperti perilaku kerajinan, kedisiplinan, kerja sama, loyalitas komitmen dan kreativitas petugas pelayanan yang dikembangkan di kantor pelayanan KTP/KK dan akta menunjukkan telah meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, responsibiliti dan akuntabilitas.

Kerajinan dan kedisiplinan petugas pelayanan dalam melakukan aktivitasnya menunjukan bahwa kantor pelayanan KTP/KK dan Akta sungguh-sungguh memperhatikan kepentingan pengguna jasa. Pengguna jasa tidak akan dibiarkan menunggu tanpa ada kepastian

pelayanan. Petugas pada jam kerja yang telah ditentukan selalu siap untuk melayani kepentingan pengguna jasa. Untuk menunjang kelancaran pekerjaan, petugas menyadari bahwa pekerjaan pelayanan tidak akan bisa terselesaikan tanpa ada kerja sama antar satuan organisasi. Pekerjaan pelayanan yang terus meningkat jumlah pengguna jasanya menuntut loyalitas, komitmen dan kreativitas petugas. Loyalitas pada organisasi dan komitmen untuk menyelesaikan semua pekerjaan dengan segera serta pengembangan kreativitas petugas untuk segera menyelesaikan pekerjaan merupakan faktor pendukung yang menentukan terhadap peningkatan produktivitas maupun kualitas pelayanan.

Hal lain yang tidak bisa diabaikan dalam mempengaruhi kinerja pelayanan KTP/KK dan Akta adalah adanya dukungan dari beberapa *stakeholder* organisasi, khususnya *stakeholder* kunci, yaitu pengguna jasa dan petugas pelayanan itu sendiri. Kesadaran pengguna jasa akan pentingnya surat-surat identitas sangat mempengaruhi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, tanpa adanya pengguna jasa niscaya keberadaan kantor pelayanan KTP/KK dan Akta patut untuk dipertanyakan. Demikian juga dukungan dari petugas pelayanan untuk melayani pengguna jasa dengan sebaik mungkin merupakan faktor kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut dalam mencapai visi dan misinya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan temuan-temuan dalam penelitian ini, bisa disimpulkan bahwa ternyata birokrasi pelayanan publik di Indonesia tidak semua menunjukkan kinerja yang buruk. Hal ini terbukti bahwa kantor pelayanan KTP/KK dan Akta di KPT kabupaten Sukoharjo menunjukkan kinerja yang baik. Hal tersebut tentunya tidak terlepas dari penerapan struktur organisasi yang jelas yang menyerupai bentuk organisasi yang bersifat fleksibel sehingga mampu menyesuaikan dengan dinamika yang terjadi di luar organisasi. Di samping itu pengembangan dan penciptaan karakteristik budaya organisasi yang sehat dan baik yang disertai dengan pemanfaatan teknologi yang sederhana serta dukungan dari beberapa *stakeholder* terbukti sangat mempengaruhi terhadap kinerja pelayanan KTP/KK dan Akta di KPT kabupaten Sukoharjo. Tanpa ada kesadaran dari semua anggota organisasi untuk melakukan perubahan struktur organisasi, menciptakan karakteristik budaya organisasi yang kondusif, memanfaatkan teknologi yang ada serta dukungan dari berbagai *stakeholder*, niscaya kinerja organisasi tidak akan menunjukkan perubahan yang berarti.

Penelitian ini merekomendasikan beberapa hal, yaitu : 1) *Policy maker* dari instansi terkait harus berupaya memberikan penjelasan langsung

kepada masyarakat, khususnya masyarakat yang tinggal di pedesaan yang berada jauh dari KPT, lewat rapat-rapat tingkat RT atau tingkat RW. 2) Kebijakan jemput bola dengan menggunakan mobil keliling di kecamatan-kecamatan sebaiknya dibuat jadwal secara teratur dan jam kerjanya diubah menjadi jam siang atau bahkan sore supaya masyarakat yang mayoritas pekerjaannya petani atau buruh tani bisa memanfaatkan mobil keliling tersebut untuk mencari KTP/KK maupun Akta tanpa mengganggu aktivitas di lahan pertaniannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dodoo, Robert, 1997, "Performance Standart and Measuring Performance In Ghana", *Public Administration and Development*, Vol 17, Pebruari.
- Dwiyanto, Agus, 1995, "Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik", *Paper Seminar Sehari Jurusan Ilmu Administrasi Negara FISIP UGM*, Yogyakarta.
- Gooden, Susan Tinsley, Jan/Peб 2001, "Efficiency, Benchmarking and Productivity", *Public Administration Review*, Washington
- Keban, T. Yeremias, 1995, "Indikator Kinerja Pemerintah Daerah Pendekatan Manajemen dan Kebijakan", *Paper Seminar Sehari Jurusan Ilmu Administrasi Negara FISIP UGM*, Yogyakarta
- King, Cheryl Simrell & Camilla Stivers and Collaborator, 1998, *Government is Us*, Thousand Oaks, Calofornia : Sage Publication
- Murphy. R Kevin & Cleveland, N Jeanette, 1995, *Understanding Performance*, Sage Publication, New Delhi India.
- Osborne, David & Gaebler, Ted, 1997, *Memwirausahakan Birokrasi*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Osborne, David & Plastrik, Peter, 1999, *Memangkas Birokrasi*, Penerbit PPM, Jakarta.
- Sluyter, V.Gary, 1998, *Improving Organizational Performance*, Sage Publication
- Steers, M. Richard, 1985, *Efektivitas Organisasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.